

### Kultur zwischen Ökonomisierung und kreativer Unordnung: eine design-theoretische Perspektive

Schreiter, Anne

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schreiter, A. (2012). Kultur zwischen Ökonomisierung und kreativer Unordnung: eine design-theoretische Perspektive. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 11(16), 49-62. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-455459>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

### Inhalt

I Jahrgang 11 | Ausgabe 16 | [www.interculture-journal.com](http://www.interculture-journal.com)

#### Vorwort

Elias Jammal

*Interkulturelle Philosophie  
und Interkulturalität*

Dominic Busch

*Aktuelle Entwicklungen in der  
sprachwissenschaftlichen Forschung zur  
interkulturellen Kommunikation*

Anne Schreiter

*Kultur zwischen Ökonomisierung  
und kreativer Unordnung.  
Eine designtheoretische Perspektive*

Jan-Christoph Marschelke

*Recht und Kultur -  
Skizze disziplinärer Zugänge der  
Rechtswissenschaften zu Kultur  
und Interkulturalität*

Mirjam Hermann/

Maja Schachner/ Peter Noack

*„Ich bin eigentlich anders.“  
Subjektive Konstruktionen ethnischer  
Identität im Migrationskontext  
und neue Wege in der psycho-  
logischen Akkulturationsforschung*

Karsten Müller/ Regina Kempen/

Tammo Stratmann

*Methodische Ansätze und Entwicklungen  
interkultureller Forschung in der  
Wirtschaftspsychologie am Beispiel  
organisationaler Einstellungen*

Elke Bosse

*Perspektivtriangulation am  
Beispiel der Kombination von  
Gesprächs- und Inhaltsanalyse*

Vasco da Silva/  
Helena Drawert

*Zur linguistischen Analyse  
biografisch-narrativer Interviews:  
Die Innen- und Außenperspektive  
von internationalen Studierenden  
am Beispiel von zwei aktuellen  
Forschungsprojekten*

Gesine Hofinger/

Verena Jungnickel/

Robert Zinke/ Laura Künzer

*Interprofessionelle Zusammenarbeit  
in Integrierten Leitstellen*

Isabella Waibel

*Interkulturelle Communities  
im Hochschulbereich: Konzept für  
ein deutsch-polnisches Netzwerk*

Gundula Gwenn Hiller/

Stephan Wolting

*Akademische Wissensproduktion  
als interkulturelles Forschungsfeld*

Jan-Christoph Marschelke

*Interdisziplinäre „Best Practice“ -  
Das Projekt „Globale Systeme  
und interkulturelle Kompetenz“  
(GSiK) der Universität Würzburg*

## Interkulturelle Forschung an deutschsprachigen Hochschulen

– disziplinäre Perspektiven und  
interdisziplinäre Best Practices

Gastherausgeber:

Daniela Gröschke | Jürgen Bolten

Herausgeber:  
Jürgen Bolten  
Stefanie Rathje

2012

unterstützt von: / supported by:

**DFG** Deutsche  
Forschungsgemeinschaft

## Kultur zwischen Ökonomisierung und kreativer Unordnung. Eine designtheoretische Perspektive

[Designing Culture. Dynamics between economization and creative mess]

Anne Schreiter

Dipl.-Kommunikationswirtin, wissenschaftliche Assistentin im Profilbereich „Kulturen, Institutionen, Märkte“ der Universität St. Gallen, Schweiz.

### Abstract [English]

The paper introduces two different perspectives on culture: An *economic lens* focussing on pre-rationalised models and a *kaleidoscopic lens* revealing cultural *fuzziness*. However, the latter approach faces challenges of methodology and scientific self-conception. A rather unorthodox way of dealing with such challenges could be examining how the activity of design as a professionalized process deals with complex situations. After outlining characteristic practices of the design process, the paper then applies these dynamics to the enactment of reciprocal relationships. Finally, it draws conclusions for the field of inter-cultural research.

Keywords: Constructions of culture, design, fuzzy cultures, inter-cultural research

### Abstract [Deutsch]

Die wissenschaftlichen Perspektiven auf den Gegenstand *Kultur* konstruieren kulturelle Wirklichkeit auch immer ein Stück weit mit. Der vorliegende Beitrag stellt zwei solcher möglichen Blickwinkel auf Kultur vor: Den durch eine *ökonomisierte Linse*, die vorab rationalisierte Modelle sichtbar macht und den durch eine *kaleidoskopische Linse*, die kulturelle *Fuzziness* erkennen lässt. Um den Herausforderungen in der Methodologie und dem wissenschaftlichen Selbstverständnis der letzteren zu begegnen, skizziert der Beitrag eine recht unkonventionelle Möglichkeit: Es zeigt, wie Designer idealtypischer Weise an komplexe und unsichere Vorgaben herangehen. Die Ideen aus dem Prozess des Designens werden dann zum einen auf den Entstehungsprozess von Reziprozitätsdynamiken übertragen; zum anderen helfen sie im Anschluss mit neuen Denkanstößen für den Bereich der interkulturellen Kommunikationsforschung zu formulieren.

Stichworte: Kulturkonstruktionen, Design, fuzzy cultures, interkulturelle Kommunikationsforschung

### 1. Beyond the Looking Glass – Einleitung

Der Versuch, kaleidoskopisch vielfältige und über mehrere Ebenen verstrickte Netzwerke reziproker Beziehungen unter dem Begriff *Kultur* zu subsumieren, kann durchaus in der Einsicht münden, Kultur sei nicht viel mehr (oder weniger) als „messy human stuff“ (Jordan 1994:4). Wozu also überhaupt Kultur? Die Frage stellt sich inzwischen nicht mehr nur aus wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse, sondern ist zunehmend an die Vergabe von Geldern und Anforderungen aus

der Wirtschaft geknüpft. Die Rechtfertigungsversuche seitens der wissenschaftlichen Community und des Feldes der interkulturellen Dienstleister schlagen sich daher mitunter in einer Ökonomisierung des Gegenstands Kultur nieder, also in einem „Vorgang, durch den Merkmale, die man gemeinhin mit Wirtschaft verbindet, wirkmächtiger werden“ (Schimank 2008:622). So soll sich Kultur zunehmend auch verkaufen lassen. Eine Schlussfolgerung daraus – bevorzugt, aber nicht ausschließlich bei wirtschaftsrelevanten Fragestellungen – ist die konsequente Rationalisierung und Objektivierung von Kultur. Ooi (2007) unterscheidet daher zwischen „lived culture“ und „packaged culture“ (ebd.:127): „In packaging culture, researchers make tacit decisions. Eventually, the packaging process involves what to accentuate, what to marginalize, how much complexity to present and to whom the knowledge is to be sold“ (ebd.:128). Die Auswahl und Dominanz solcher „packages“ sind insofern relevant, als dass sie Präferenzen für Wahrnehmungskategorien bestimmen können. Ein deutscher Manager, der beispielsweise in mehreren Trainings von nationalkulturellen Dimensionen gehört hat, wird in seinem chinesischen Geschäftspartner gezielt nach diesen gelernten Merkmalen suchen. Das heißt nicht, dass er diese nicht auch finden könnte oder Unterschiede nicht existent wären. Es bleibt jedoch offen, inwieweit er deren kontextgebundene Relevanz einschätzen kann und ob er womöglich andere Anknüpfungspunkte übersieht. Kulturelle Interaktionen sind daher zwar immer auch konstruiert, primordiale Einflüsse wie nationale und organisationale Rahmenbedingungen und ex- oder implizite Annahmen der Interaktanten sind allerdings Bestandteil dieser Konstruktionen. Eine Verbindung konstruktivistischer und primordialer Ansätze muss konsequenterweise kein Widerspruch sein, wie auch Hinweise aus der Literatur zeigen, bspw. bei Law und Urry (2003): „[T]he world we know in social science is both real and it is produced“ (ebd.:5). Alvesson (1995) versteht Kultur als „a way of thinking about social reality“ (ebd.:2), auch hier finden Konstrukt und Gegebenes zusammen. Das bedeutet jedoch, dass sich Wissenschaftler der Auswirkungen ihrer Forschungsarbeiten bewusst sein müssen, denn „[i]f methods also produce reality, then whatever we do, and whatever we tell, social science is in some measure involved in the creation of the real. There is no innocence“ (Law / Urry 2003:10). So konstruieren nicht nur die Forschungssubjekte, sondern ebenso die verschiedenen wissenschaftlichen Annahmen über Kultur den Gegenstand selbst mit (Busch 2011:16). Dabei bringt jeder Forscher einen bestimmten Blickwinkel mit in seine Untersuchungen ein, aus dem heraus er die emischen Perspektiven auf das, was als Kultur gelabelt wird, bewertet. Kulturtheorie funktioniert also eher als Linse, durch die kultu-



relle Prozesse betrachtet werden können und weniger als deren Spiegel (vgl. Rorty 1979, zitiert nach Alvesson / Deetz 2000:37). Doch wie sieht der Blick durch unterschiedliche Linsen aus? Worauf ist er gerichtet und welche Auswirkungen hat er auf den Gegenstand Kultur?

## 2. Wissenschaft, Design und Kultur

### 2.1 Vom Umgang mit komplexen Systemen

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kultur ist auch immer eine kritische Beschäftigung mit Komplexität. Der Begriff Komplexität, der inzwischen Buzzword-Charakter erreicht hat, ist an sich zunächst recht unspektakulär. Nüchtern betrachtet tritt Komplexität dann auf, wenn die Zahl der Variablen in einem System relativ hoch ist, wenn diese Variablen miteinander verbunden sind und sie sich gegenseitig beeinflussen (Glanville 2007:86). Die dabei auftretende Grundfrage, ob Komplexität im System liegt, das ein Beobachter betrachtet oder ob sie darin liegt, wie der Beobachter dieses System betrachtet, ist dabei die eigentlich interessante und streitbare Überlegung (ebd.:77). So ist zwar feststellbar, dass Komplexität relativ größer oder kleiner sein kann, die subjektive Wahrnehmung ist jedoch nicht zwangsläufig gleich. Die daraus resultierenden Diskrepanzen werden dann relevant, wenn sie problematisch erscheinen und beispielsweise die Handlungsfähigkeit einschränken oder generell als unangenehm empfunden werden. In einem komplexen System heißt das, dass Variablen und deren Verbindungszusammenhänge unbekannt oder undeutlich sind. Übertragen auf Kultur oder zumindest zunächst einmal auf menschliche Interaktionen folgt daraus, dass es zu mehr oder minder starken Fremdheitsgefühlen kommen kann. Das Spektrum reicht dabei von kommunikativ leicht behebbaren Irritationen bis dahin, dass Erklärungs- und Plausibilitätsspielräume ausgeschöpft sind und Konflikte entstehen (Bolten 2009:252). Teilweise oder völlig unbekannte komplexe Systeme sind also der Schauplatz klassischer *interkultureller* Kontaktsituationen. Je nachdem, wie Komplexität aus einer Betrachterperspektive heraus gehandhabt wird, gestaltet sich der etische Schliff der Linse, durch die der Blick auf solche interaktiven Prozesse fällt.

Eine *ökonomisierte Linse* ergibt sich hauptsächlich aus einem normativ-funktionalistischen oder mitunter positivistischen Verständnis von Kultur. Das betrifft zum einen Bereiche der kulturvergleichenden Psychologie. Zum anderen fördert deren Methodenähnlichkeit auch die inhaltliche Nähe beim Verständnis von Kultur in Teilgebieten der Wirtschaftswissenschaften (Janzer 2007:28). Kultur hat in solchen Kontexten

eine konkrete Aufgabe, beispielsweise die, Managementprozesse oder Mitarbeiterleistungen effizienter zu gestalten. Komplexität wird dabei vordergründig als Störfaktor für Routinen und die Ausschöpfung von Ressourcen wahrgenommen und muss als Konsequenz reduziert werden. Dafür werden relevant erscheinende Variablen präzise definiert und in bestehende Modelle und Schemata eingefügt (Glanville 2007:88). Einflüsse, die nicht in Variablen übersetzt werden, finden darin (meist) keinen Eingang. Dazu gehören z. B. oft irrationale oder emotionale Verhaltensweisen, spezifische Persönlichkeitsmerkmale und Kontexte etc. Aus einer solchen Art der Simplifizierung von Komplexität lässt sich dann nicht nur eine, sondern die beste Lösung in einem abgesteckten Rahmen für ein vorgegebenes Problem durch logische Schlussfolgerungen finden (ebd.). So können Leitfäden und Verhaltenskataloge für verschiedene Interaktionssituationen erstellt werden. Das ist besonders dann hilfreich, wenn sich wiederholende Arbeitsabläufe routinisiert und ressourcenschonender geplant werden sollen oder auch wenn z. B. schnelle Orientierung in moralischen Dilemmasituationen innerhalb von Organisationen möglich gemacht werden soll.

Die generelle Krux einer solchen Vorgehensweise liegt darin, dass Komplexität nicht nur im Sinne einer mathematisch definierbaren Variablenlandschaft existiert, sondern auch chaotische, irrational-veränderliche oder gänzlich unvorhersehbare Elemente bereithält. Kultur umfasst und vereint allerdings auch solche Bruchlinien. Einerseits gelingt das dadurch, dass Kultur *Normalität* (Schütz / Luckmann 1979), d. h. „Orientierungssicherheit, Plausibilität, Sinnhaftigkeit und Fraglosigkeit“ (Bolten 2000:1) angesichts dieser Verwerfungen stiften kann (Rathje 2004), andererseits können solche Irritationen als Initialzündung für Reflexionsprozesse wirken und bilden damit die Voraussetzung für die stetige Erneuerung kultureller Prozesse (Kettner 2008, Krotz 2005). Werden diese Besonderheiten und nicht erfassten Variablen vollständig und von vornherein bei Seite geschoben, entsteht sehr wahrscheinlich eine Diskrepanz zwischen etischer und emischer Wahrnehmung von interaktiven Prozessen (Mahadevan 2007). Dadurch erklärt sich auch die Schere zwischen eher praxisorientierten und stark vereinfachten Kulturmodellen und interpretativ-detaillierten Beschreibungen. Zudem erschweren es Vorab-Reduktionen, Wandlungsprozesse zu erfassen und darauf zu reagieren. Diese Probleme fließen auch in die ausführliche Kritik der wissenschaftlichen Community, einschließlich der Wirtschaftswissenschaften, hauptsächlich an den bekannten Dimensionsmodellen ein (z. B. Bolten 2000, Cray / Mallory 1998, Hansen 2009b, Kirkman et al. 2006, McSweeney 2002, Ooi 2007, Rathje 2003). Doch obwohl bspw. interpretative Ansätze besonders durch eine andere methodische

Herangehensweise die genannten Fallstricke zu vermeiden suchen, ist damit ein basales und disziplinenübergreifendes Problem noch nicht behoben: Es sind nicht die unterschiedlichen Modelle und divergierenden „Idea[s] of Culture“ (Eagleton 2000), die problematisch sind. Denn solange eine immanente und kontextrelevante Kritik möglich ist, belebt und erneuert sie das Feld interkultureller Forschung. Vielmehr bleibt zu diskutieren, inwieweit disziplinär eigene Theorien selbst hinterfragt werden und inwieweit auch in Zusammenarbeit oder zumindest auf andere Anregung hin Neues entstehen kann. Eine Brücke zu einem verstärkten und tatsächlich interdisziplinären Austausch versucht das Konzept der „fuzzy cultures“ (Bolten 2011:3) zu schlagen. Aufbauend auf der Idee der *fuzzy logic* (Zadeh 1973) versucht der Ansatz statt verschiedener Pole das Spektrum dazwischen in den Blick zu nehmen. Es geht demzufolge um „Zugehörigkeitsgrade“ (Bolten 2011:3), die Aspekte sowohl des einen wie auch des anderen Pols in sich tragen: „Eine fuzzy culture ist dementsprechend eher beziehungs- als substanzorientiert aufzufassen: Sie definiert sich vor allem über die Intensität, mit der sich Akteure auf sie beziehen“ (ebd.). Daher können bei der Beschreibung von Interaktionen auch mehrere kulturtheoretische Ansätze gleichzeitig wirksam werden und je nach Kontext nebeneinander auftreten. Die Linse ist dabei am besten mit einem Kaleidoskop vergleichbar: Je nachdem wie sie gedreht wird, entsteht ein anderes, neues Bild aus den bestehenden Bausteinen. Damit soll jedoch kein blinder Kulturbegriffsrelativismus propagiert werden. Auch hier müssen dem Forschungsdesign Plausibilität und Nachvollziehbarkeit zu Grunde liegen.

Die größte Herausforderung bei diesen Überlegungen ist deren methodische Erfassung und die kreative, aber auch alltagstaugliche Weiterentwicklung der verschiedenen Einstellungen gegenüber dem Forschungsgegenstand Kultur. Einen interessanten, wenn auch ausdrücklich experimentellen Ansatz bieten Ideen aus einem Bereich, der sich normalerweise nicht sofort als Möglichkeit einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Kultur erschließt: dem Design. Zwar muss sich auch Design ökonomischen Anforderungen beugen und so ist auch diese Perspektive in der Praxis nicht völlig idealtypisch. Im Bereich der Theorie kann allerdings gerade das Idealtypische bestimmte Zusammenhänge besonders gut illustrieren. Dabei spielt der Prozess von Design als Tätigkeit, also des „to design“, die zentrale Rolle (Glanville 2007:77). Am Anfang dieses Prozesses steht, wie auch bei der Auseinandersetzung mit kulturellen Prozessen, eine komplexe Situation oder Aufgabe, die geprägt ist von Unsicherheiten (ebd.:78). Als professionalisierter Umgang mit Komplexität folgt der Designprozess bei der Bewältigung dieser Anforder-

rungen immer wiederkehrenden Abläufen, die mit einem besonderen Selbstverständnis zusammentreffen: So wechseln sich immer wieder Sequenzen des Ausprobierens mit zwischengeschalteten Reflexionen ab. Meist gelingt das dadurch, dass erste Ideen durch analoge oder digitale Skizzen, aber auch durch einfaches Kritzeln, visualisiert werden. Dadurch ist es für den Designer leichter, die eigene Idee zu überdenken, weiterzuentwickeln oder zu verwerfen (Glanville 2007:89). Deutlich fruchtbarer ist der Prozess allerdings in einem Team, das nicht nur die Ursprungsidee verändern, sondern gänzlich neue Ideen einbringen kann (ebd.:90). Die Variablen und deren Verknüpfungen werden also kritisch reflektiert und ausgehandelt – die Idee als Ganzes wird so entwickelt, modifiziert, beibehalten oder aber auch völlig verworfen.

Solche Sackgassen oder Überschüsse und damit verbundene Neuanfänge sind jedoch nicht nur eingeplant, sondern sogar wichtig: Zum einen kann erst so Neues und Unerwartetes überhaupt in Erwägung gezogen werden, zum anderen bietet ein vermeintlicher Fehlschlag mitunter die Lösung für ein Problem, das noch gar nicht definiert und entdeckt wurde. In diesem Fall bestimmt nicht das Problem die Lösung, sondern umgekehrt die Lösung das eigentliche Problem (ebd.:93). Die Wirkkraft dieser Annahme zeigt sich in einem Zitat, das dem britischen Architekten Sir Denys Lasdun zugeschrieben wird: „Our job is to give the client not what he wanted, but what he never knew he wanted until he saw it“ (zit. in Glanville 2010:5).

Eine weitere Stärke von Brüchen während des Designprozesses ist die Einsicht, dass es beim Ergebnis um Angemessenheit anstelle von Perfektion im Sinne einer einzigen, besten Lösung geht (Glanville 2007:93). Für ein vorgegebenes komplexes Problem sind immer mehrere Lösungen denkbar und passend. Ein Designprozess ist daher nie geschlossen und bietet immer wieder die Möglichkeit von Anschlusshandeln (ebd.). Zudem kann die scheinbar eine perfekte Lösung nach unterschiedlichen Maßstäben beurteilt werden. Am Beispiel des US-amerikanischen Grafikdesigners David Carson lässt sich diese These gut illustrieren: Carson bricht ganz selbstverständlich mit Regeln der Typografie, des Satzes, der Übersichtlichkeit. Nach diesen Gesichtspunkten sind seine Designprodukte alles andere als perfekt. Gerade deswegen sind sie jedoch in bestimmten Kontexten besonders angemessen und wecken Interesse beim Betrachter.

Ziel eines Designprozesses ist es schließlich, etwas Neues zu gestalten und ein Ergebnis vorzuweisen, das einer komplexen Anforderung zumindest für den Moment gerecht wird. Die Begründung dafür kann nachträglich als simpel, stringent und nachvollziehbar präsentiert werden. Der Weg hin zum Ergeb-



nis ist allerdings ungerade und voller Hindernisse, aber auch partizipatorisch und vielschichtig reflektiert (Glanville 2007:87). In diesem besonderen Umgang mit Komplexität liegt der Unterschied zu einer reinen Vorab-Reduktion, die den Möglichkeiten komplexer Vorgaben kaum gerecht werden kann.

## 2.2 Kultur als interaktiver Designprozess

Der beschriebene Designprozess ist zunächst auch immer ein kultureller: Die soziale Praxis des Designens ist ein Aspekt, der Normalität im Sinne sozialen Routinehandelns, Plausibilität und Vertrautheit (Bolten 2003:108) im abstrakten Kollektiv (Hansen 2009a) der Designschaffenden herstellt. Ähnliche Abläufe zeigen sich allerdings auch in anderen, nicht-professionalisierten interaktiven Prozessen, in denen die Akteure mit mehr oder minder neuen Variablen zurechtkommen müssen. Deren vorläufiges Ziel ist dann kein Designprodukt, wie ein Logo etc., sondern vielmehr sind es Reziprozitätsdynamiken, d. h. Beziehungen, die Normalität in einem bestimmten Kontext aufbauen. Wie ein Designprodukt sind diese nicht ewig aktuell und perfekt, bestenfalls wohl aber angemessen. Damit dies gelingen kann, müssen Beziehungen *gepflegt* werden, es geht hier also um Kultur in ihrem ganz ursprünglichen Sinn. Kultur als Beziehungspflege impliziert dann einen aktiven und möglichst verantwortungsbewussten Prozess. Idealerweise „verhindert [Kultur dabei aber nicht] die Überlegung, was man anstelle des Gewohnten anders machen könnte“ (Luhmann 1997:588, zitiert nach Günther 2004:16), sondern äußert sich eben gerade in der Fähigkeit zur Auseinandersetzung, zum Eingreifen und zur Entwicklung. Das ist immer dann notwendig, wenn Brüche, kommunikative Unfälle und Verstehensdefizite das Nicht-Normale und Nicht-Vertraute sichtbar machbar. In einer solchen *interkulturellen* Situation lassen sich durchaus Parallelen zum Prozess des Designens ziehen, auch wenn hierbei natürlich wieder auf das Idealtypische zurückgegriffen wird. Zunächst geht es auch in menschlichen Interaktionen, in denen noch keine Normalitätsspielräume ausgehandelt worden sind, um das Ausprobieren. Die Art hängt dann von verschiedenen Faktoren ab, bspw. von persönlichen Erfahrungen, also der Historizität (Bolten 2009), die eingebracht wird, aber auch von der Persönlichkeit, von machtpolitischen und egoistischen Motiven, von gesellschaftlichen oder funktionalen Anforderungen. All diese Größen können zudem zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Kontexten virulent werden, die Situation ist also hochgradig *fuzzy* und mitunter auch *messy*. Es ist daher kaum überraschend, dass es zu Missverständnissen oder kommunikativen Unfällen kommen kann. Obwohl es generell nachvollziehbar ist, dass dabei tiefgreifende Konflikte

verhindert werden sollen, sind doch gerade kleine Irritationen, ein Sich-Wundern oder Aufhorchen durchaus nützlich, da sich erst dann Neues entwickeln kann, wie auch Lotman (2010) festhält: „Neues entsteht nicht, wo Verständigung reibungslos funktioniert und kulturelle Muster uns die Orientierung im Alltag erleichtern. Es entsteht, wo wir nicht unmittelbar verstehen und unsere Ordnungsmuster versagen“ (ebd.:2). Denn Brüche regen im Idealfall Kollektive und Individuen zum Nachdenken an, „warum sie erleben, was sie erleben, warum sie sich verhalten, wie sie sich verhalten, und ob es auch anders und womöglich besser gehen könnte“ (Kettner 2008:19). Das, was normal und vertraut ist, wird hinterfragt. Was dann letztendlich in Folge solcher Brüche passiert, ob das bisher Selbstverständliche verworfen, geändert oder auch verteidigt wird, bleibt offen. Ohne diese Verwerfungen wird Kultur jedoch statisch und sklerotisch, sie verliert die Fähigkeit zur Weiterentwicklung und damit in letzter Konsequenz ihre Existenzgrundlage (Krotz 2007).

Die kontingenten Möglichkeiten von Reziprozitätsdynamiken, die Kultur entstehen lassen, sind konsequenterweise niemals perfekt im Sinne einer singulären Lösung, wenn auch einige Optionen angemessener sein mögen als andere. Dadurch wird zum einen Raum für Anschlusshandeln geschaffen, zum anderen spielt dabei auch wieder die Perspektive auf eine bestimmte Lösung eine Rolle. Was aus der einen als angemessen erscheint, mag aus einer anderen Blickrichtung weniger gelungen sein. Das liegt auch daran, dass sowohl die Wahrnehmung von Brüchen und Differenzen, als auch die von Normalität und Vertrautheit subjektiv und kontextabhängig sind. Kultur ist niemals neutrales Terrain, besonders nicht in organisationalen Zusammenhängen:

„Organizational culture not only serves ‘positive’ functions such as fulfilling people’s needs for meaning, guidance, and expressiveness but also leads to closure of mind, restriction of consciousness, and reduction of autonomy. Culture provides direction, but also prevents us from ‘seeing’. Culture reflects and reinforces not only (true) consensus but also hegemony and domination“ (Alvesson 1995:120).

Gerade in solchen Kontexten ist es interessant zu erfragen, wie denn dort ein verbindender „Kitt“ (Hansen 2000:213) als gemeinsamer Normalitätsspielraum für die Unterschiede aushandelbar ist. Im besten Falle kommt dabei ein wenig *Design* zum Zug, das einen partizipativen Prozess zulässt, in dem verschiedene Möglichkeiten ausprobiert, verworfen oder modifiziert werden können und nicht von vornherein eliminiert und zurechtgestutzt werden. Ansonsten besteht die bereits benannte Gefahr einer Diskrepanz zwischen emischen und etischen Wahrnehmungen (Mahadevan 2007). Darin liegt bspw. auch ein Grund, warum vorgefertigte Wertekataloge oder

Corporate Identities oft schwer in die gelebte Praxis eines Unternehmens übersetzt werden können.

### 2.3 Ideen für die Interkulturelle Kommunikationsforschung

Designer schaffen es, Anforderungen, die *messy* und *fuzzy* sind, auf professioneller Basis mit Methoden zu begegnen, die ebenfalls einen solchen Charakter haben. Law (2006) überträgt diese Idee auf die wissenschaftliche Sozialforschung:

„In practice research needs to be messy and heterogeneous. It needs to be messy and heterogeneous, because that is the way it, research, actually is. And also, and more importantly, it needs to be messy because that is the way the largest part of the world is – messy, unknowable in a regular and routinised way“ (ebd.:2).

Auch die interkulturelle Kommunikationsforschung kann von diesen Einsichten profitieren, denn der Gegenstand Kultur bzw. kulturelle Emergenzprozesse ähneln in ihrer Beschreibung anderen komplexen Prozessen, die sich Designer für ihre tägliche Arbeit zu eigen gemacht haben. Laws (2006) Frage: “If this is an awful mess ...then would something less messy make a mess of describing it?” (ebd.:2) könnte dann umformuliert lauten: Könnte Kultur, die *fuzzy* und *messy* ist, mit eben solchen (designähnlichen) Methoden umfassender oder zumindest einmal anders und innovativ erfasst werden?

Dabei ist jedoch anzunehmen, dass Wissenschaftler nach ihrem intuitiven Verständnis oftmals ähnlich wie Designer an ein Problem herangehen – aber genau wie auch Designer mit ökonomischen oder funktionalen Anforderungen konfrontiert sind, die sie darin einschränken. Die Auswirkungen können dann – durchaus etwas überspitzt zusammengefasst – so aussehen:

„Wir neigen nämlich in Deutschland genauso wie im ganzen Westen dazu, zu glauben, dass uns nur dann Gesellschaft ein verlässlicher Ordnungszusammenhang ist, wenn er auf irgend eine Art von Technik reduziert werden kann, auf irgend eine Art von Technik, die etwas mit Kausalität, mit Ursache- und Wirkungsverhältnissen zu tun hat. Wir kriegen das innere Kribbeln, wenn wir merken, hier hat man es nicht mit Kausalität zu tun, hier läuft kein technischer Prozess, hier gibt es keinerlei Verlässlichkeit, was als nächstes passiert, sondern nur Unzuverlässigkeit und ein extremes Raffinement der Verhältnisse, mit dieser Unzuverlässigkeit umzugehen“ (Baecker / Eckold 2006:1).

Aufgrund dieser einwirkenden Annahmen ist es hilfreich, eigene Routinen gelegentlich aktiv zu hinterfragen und sich auszutauschen. In der wissenschaftlichen Community tauchen zunehmend gerade auch Fragen nach der methodischen Erfassung von Phänomenen, die als kulturell gelabelt werden, auf: Reichen Interviews als Instrument aus bzw. sind sie im-

mer angemessen? Wie sollten sie geführt werden? Welche ergänzenden Methoden, bspw. aus dem Bereich der Ethnografie, darunter der visuellen Ethnografie, der Bildanalyse oder ganz anderen methodischen Ansätzen können kombiniert und neu entdeckt werden? Damit verzahnte Überlegungen können bei der Präsentation von Ergebnissen und Forschungsideen ansetzen. So wäre es bspw. interessant, auch *krumme* Wege und Hindernisse, Irritationen und darauf bauende, fruchtbare Neuanfänge vorstellen und diskutieren zu können. Dabei kann insbesondere die grafische Umsetzung der Inhalte sehr hilfreich sein, wie Studien zu Designanwendungen aus dem Managementbereich zeigen (Eppler 2008, 2009). So unterstützt eine Bandbreite an Visualisierungstechniken, wie z. B. Metaphern, Mind-Maps und dynamische Präsentationsprogramme das Verständnis und die Verknüpfung von Gesagtem.

### 3. Fazit

Interkulturelle Kommunikationsforschung ist in verschiedener Hinsicht eine Herausforderung: „Doing and understanding (qualitative) empirical research on intercultural communication [...] is tricky as the researched ‘objects’ are phenomena in flux, explored via various disciplinary – and sometimes interdisciplinary – approaches“ (Otten / Geppert 2009:5). Gerade in dieser Schwierigkeit liegt jedoch auch eine bedeutende Chance: „Instead of bemoaning this situation it seems more appropriate to remember what intercultural communication, in its very practical and existential sense, is all about: Specifically, a matter of curiosity, ambiguity, surprise, enrichment, and – occasionally – irritation“ (ebd.:22).

Es wäre wünschenswert, dass jene Faktoren nicht gänzlich von (derzeitigen) ökonomischen und technisierten Anforderungen überlagert würden. Das soll jedoch keinesfalls heißen, dass Wissenschaft selbstgenügsam wirtschaftlichen Ansprüchen trotzen müsste. Vielmehr sollten eben gerade neue Ideen aus der interkulturellen Kommunikationsforschung attraktiv für wirtschaftliche Zwecke werden und so ein Umdenken in Gang setzen, das schrittweise festgefahrene (konstruierte) Wirklichkeiten aufbricht. Ideen aus der Tätigkeit des Designens können helfen, über solche neuen Wege in der interkulturellen Forschung weiter nachzudenken und vielleicht in einigen Bereichen verstärkt umzusetzen. Dazu gehört ein zunehmender interdisziplinärer Austausch, der auf immanenter Kritik und wohlwollender Irritation eigener und fremder Auffassungen beruht. Krumme Wege sollten es wert sein – zumindest im internen Austausch und zum Zweck der Reflexion – nicht künstlich zurechtgebogen zu werden, auch

oder gerade wenn das Ergebnis dann nachvollziehbar und plausibel ist. Dabei können verschiedene Methoden ausprobiert und kombiniert werden. Die Darstellung von Ergebnissen kann mit Verweis auf bestehende Designanwendungen nicht nur Schnörkel, sondern tatsächlich Werkzeug für die Vermittlung einer Idee sein. Die Möglichkeiten sind für alle Punkte vielgestalt und können letztendlich im Sinne Foucaults (1999:141) begriffen werden: „What is interesting is always interconnection. Not the primacy of this over that, which has never any meaning.“

## Literatur

Alvesson, M. / Deetz, S. (2000): *Doing critical management research*. London: SAGE (SAGE series in management research).

Alvesson, M. (1995): *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Baecker, D. / Eckold M. (2006): *Neues Verständnis von Kommunikation. Studie des Soziologen Dirk Baecker*. URL: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/buechermarkt/522379/> [Zugriff am 18.10.2011].

Bolten, J. (2011): *Unschärfe und Mehrwertigkeit: „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs*. URL: [http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK-neu/typo3/fileadmin/team/juergen.bolten/1003lk-Kompetenz\\_fuzzy.pdf](http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK-neu/typo3/fileadmin/team/juergen.bolten/1003lk-Kompetenz_fuzzy.pdf) [Zugriff am 16.10.2011].

Bolten, J. (2009): Kultur als historisch vermittelte Reziprozitätsdynamik. In: Strohschneider, S. / Heimann, R. (Hrsg.): *Kultur und sicheres Handeln*. Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V.), S. 239-256.

Bolten, J. (2003): Kultur und kommunikativer Stil. In: Wengeler, M. / Stötzel, G. (Hrsg.): *Deutsche Sprachgeschichte nach 1945. Diskurs- und kulturgeschichtliche Perspektiven; Beiträge zu einer Tagung anlässlich der Emeritierung Georg Stötzels*. Hildesheim: Olms (Germanistische Linguistik, 169/170), S. 103-124.

Bolten, J. (2000): Konsens durch die Anerkennung von Dissens: Ein Kapitel aus der ökonomischen Standardisierungsproblematik. *Ethik und Sozialwissenschaften* (11). URL: <http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWKneu/typo3/fileadmin/team/juergen.bolten/dissens.pdf>. [Zugriff am 16.10.2011].

Busch, D. (2011): Kulturbegriffe in der Forschung zur interkulturellen Kommunikation: Konsequenzen für die Interpretation empirischer Beobachtungen und deren Handlungsrelevanz. *Interculture Journal* 10(13), S. 5-23.

Cray, D. / Mallory, G. (1998): *Making sense of managing culture*. London: International Thomson Business Press.

Eagleton, T. (2000): *The Idea of Culture*. Oxford: Blackwell Publishing.

Eppler, M. J. / Platts, K. (2009): Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic Planning Process. *Long Range Planning LRP* (2), S. 42-74.



Eppler, M. J. / Ge, J.: (2008). Communicating with Diagrams: How Intuitive and Cross-cultural are Business Graphics? Results of Image Sorting Experiments with Strategy Students in the United Kingdom and China. *Euro-Asia Journal of Management* 35(18), S. 3-22.

Foucault, M. (1999): Space, Power and Knowledge. Interview with Paul Rabinow. In: During, S. (Hrsg.): *The Cultural Studies Reader*. London, New York: Routledge, S. 134-41.

Glanville, R. (2010): *A (cybernetic) musing: design and cybernetics. V!RUS. N. 3. Sao Carlos: Nomads*. URL: <http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/invited/layout.php?item=2&lang=en> [Zugriff am 09.12.2011].

Glanville, R. (2007): Designing Complexity. *Performance Improvement Quarterly* 20(2), S. 75-96.

Günther, J. (2004): Organisation und Identität. In: Baecker, D. (Hrsg.): *Strategien der Organisation. Ressourcen - Strukturen - Kompetenzen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (DUV Wirtschaftswissenschaft), S. 1-38.

Hansen, K. P. (2009a): *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau: Stutz (Schriften der Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft, 1).

Hansen, K. P. (2009b): Zulässige und unzulässige Komplexitätsreduktion beim Kulturträger Nation. *Interculture Journal* 8(8), S. 7-18.

Hansen, K. P. (2000): *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. Paderborn: UTB.

Janzer, A. (2007): Kulturwissenschaftliche Probleme internationaler Managementforschung. *Interculture Journal* 6(5), S. 21-38.

Jordan, A. (1994): *Practicing anthropology in corporate America. Consulting on organizational culture*. Arlington VA: National Association for the Practice of Anthropology (NAPA bulletin, 14).

Kettner, M. (2008): Kulturreflexion und die Grammatik kultureller Konflikte. In: Baecker, D. / Kettner, M. / Rustemeyer, D. (Hrsg.): *Über Kultur. Theorie und Praxis der Kulturreflexion*. Bielefeld: Transcript-Verl. (Sozialtheorie), S. 17-27.

Kirkman, B. / Lowe, K. / Gibson, C. (2006): A Quarter Century of "Culture's Consequences": A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies* 37(3), S. 285-320.

Krotz, F. (2005): *Globalisierung und kulturelle Identität. Auswärtiges Amt Berlin, Abteilung Kommunikation. Maskat, 25.04.2005*. URL: [http://www.ifa.de/fileadmin/content/publikationen/downloads/maskat\\_de.pdf](http://www.ifa.de/fileadmin/content/publikationen/downloads/maskat_de.pdf) [Zugriff am 16.10.2011].

Law, J. (2006): *Making a Mess with Method*. URL: <http://www.heterogeneities.net/publications/Law2006MakingaMesswithMethod.pdf> [Zugriff am 09.12.2011].

Law, J. / Urry, J. (2003): *Enacting the Social*. URL: <http://www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/law-urry-enacting-the-social.pdf>. [Zugriff am 17.11.2011].

Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Mahadevan, J. (2007): *Kategorisierungen des kulturell Fremden in einer High-Tech-Firma*. München: Ludwig-Maximilians-Universität. URL: [http://edoc.ub.uni-muenchen.de/6926/1/Mahadevan\\_Jasmin.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/6926/1/Mahadevan_Jasmin.pdf). [Zugriff am 16.10.2011]

Ooi, C.-S. (2007): Un-Packaging Packaged Cultures: Chineseness in International Business. *East Asia* (24), S. 111-128.

Otten, M. / Geppert J. (2009): Mapping the Landscape of Qualitative Research on Intercultural Communication. A Hitchhiker's Guide to the Methodological Galaxy. *Forum: Qualitative Social Research* 10(1). URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1252/2711> [Zugriff am 17.11.2011].

Rathje, S. (2006): Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht* 11(3). URL: <http://zif.spz.tu-darmstadt.de/jg-11-3/docs/Rathje.pdf> [Zugriff am 16.10.2011].

Rathje, S. (2004): *Unternehmenskultur als Interkultur. Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand*. Sternenfels: Verl. Wissenschaft & Praxis (Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, 8).

Rathje, S. (2003): Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keins? – Problematik der Verwendung von Dimensionsmodellen zur Kulturbeschreibung. *Interculture Online – Journal of International Communication* (4), S. 1-20.

Rorty, R. (1979): *Philosophy and the mirror of nature*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Schimank, U. (2008): Ökonomisierung der Hochschulen – eine Makro-Meso-Mikro-Perspektive. In: Rehberg, K.-S. (Hrsg.): *Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*. Frankfurt/Main: Campus, S. 622-635.

Schütz, A. / Luckmann, T. (1979): *Strukturen der Lebenswelt*. 2 Bände. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Zadeh, L. (1973): Outline of a new approach to the analysis of complex systems and decision processes. *IEEE Trans. on Systems, Man and Cybernetics*, S. 28-44.

